



RELATÓRIO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF

***“Effective CAF User”* (Utilizador Eficaz da CAF)**

Instituto Politécnico de Santarém (IP Santarém)

29 de maio 2023

Agente do CAF External Feedback

Lurdes Esteves, Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB)

RELATÓRIO DE FEEDBACK

Nome da organização:	Instituto Politécnico de Santarém (IP Santarém)
Morada:	Complexo Andaluz, Apartado 279 2001-904 Santarém
Interlocutor/responsável:	Teresa Serrano
Telefone:	Tel: (+351) 243 309 520
Fax:	-
Endereço de e-mail:	geral@ipsantarem.pt teresa.serrano@sc.ipsantarem.pt
Data do relatório de feedback:	31 de maio 2023
Data da visita:	29 de maio 2023
Agente(s) de Feedback Externo da CAF:	Maria de Lurdes Espadinha Esteves Teixeira Pires
Observador	-

SECÇÃO 1: Comentários Gerais

TEMAS PRINCIPAIS NO RELATÓRIO:

O presente relatório pretende evidenciar a forma como o Instituto Politécnico de Santarém adiante designado por IP Santarém, planeou e realizou a sua autoavaliação (AA) organizacional segundo a metodologia Estrutura Comum de Avaliação, adiante designada por CAF, na totalidade da organização (Serviços e Unidades Orgânicas /Escolas).

A realização da visita permitiu: (1) recolher diversos contributos e evidências além da documentação escrita recebida/analísada; (2) evidenciar a perceção do valor acrescentado para o IP Santarém através da participação dos colaboradores e das práticas organizacionais.

Decorrente do interesse organizacional no processo de AA, também concretizado pela procura do respetivo reconhecimento de “Effective CAF User”, de referir que o presente relatório identifica mais áreas de melhoria do que pontos fortes.

PONTOS FORTES IDENTIFICADOS:

- Tomada de decisão da liderança de topo na realização do processo de autoavaliação institucional e de reestruturação organizacional.
- Compromisso e envolvimento inequívoco da liderança em processos de mudança e de inovação organizacional.
- Orientação da organização para processos de mudança, com foco em metodologias de autoavaliação e numa lógica de melhoria contínua dos serviços, promovendo a coesão e uma tomada de decisão participada.
- Clima organizacional evidenciado e envolvimento dos colaboradores.

ÁREAS CHAVE PARA MELHORIA:

- Melhorar a visibilidade da integração estratégica das metodologias de melhoria contínua (em curso ou a aplicar futuramente).
- Aperfeiçoar o envolvimento e o compromisso alargado dos colaboradores do IP Santarém em projetos de mudança (em particular, após o processo de reestruturação organizacional e terminada a implementação de ferramentas com foco na melhoria contínua).
- Aperfeiçoar a avaliação e divulgação de resultados organizacionais, em particular quanto à perceção das partes interessadas internas e externas, analisando criticamente os resultados da organização de modo a integrarem-nos no ciclo PDCA consubstanciado em que “só avaliamos o que efetivamente medimos”.
- Continuar a reflexão sobre a recolha de informação dos “clientes” internos e externos (*timing*, periodicidade, tipo de análise, ...) de modo a permitir uma eficaz avaliação de satisfação por tipologia de serviço prestado e como *input* ao ciclo de gestão seguinte.

- Melhorar a divulgação às diferentes partes interessadas, em particular às externas (ex.: implementação do processo, pontos fortes, metas alcançadas, celebrações, ...) como forma de disseminação do trabalho desenvolvido e partilha de boas práticas.
- Encontrar estratégias, atividades e ações específicas que permitam melhorar a comunicação interna e externa

RECOMENDAÇÕES PRINCIPAIS:

- Promover a coesão interna e envolvimento dos colaboradores em processos de desenvolvimento e melhoria contínua, considerando o processo de mudança em curso e onde se encontra incluída a reestruturação organizacional).
- Consolidar a implementação de ferramentas de melhoria contínua e aperfeiçoar práticas de melhoria organizacional.
- Promover a pluralidade participativa e o envolvimento efetivo de todo o tipo de dirigentes intermédios/coordenadores, professores e demais colaboradores em processos de autoavaliação e de mudança organizacional.
- Divulgar e fortalecer a relação entre os parceiros e outras partes interessadas promovendo o seu envolvimento nos processos de divulgação da Instituição, de modo direto ou indiretamente.
- Melhorar a divulgação e promoção do IP Santarém orientado para a qualidade e resultados, tendo como objetivo a melhoria do serviço prestado e a sua visibilidade para a comunidade envolvente.
- Encontrar novas formas de divulgação e de recolha de feedback de “clientes” internos e externos do IP Santarém.
- Refletir sobre o exercício CAF e o seu reconhecimento para alavancar a implementação de outras ferramentas de gestão da qualidade e melhoria contínua (ex: C2E EFQM, ISO 9001, ...).

A distinção **foi obtida**

A distinção **não foi obtida**

SECÇÃO 2: Feedback sobre o processo de autoavaliação

Comentários gerais sobre o processo de autoavaliação:

1.º Passo – Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)

Pontos fortes

- Tomada de decisão pela liderança de topo, evidenciando compromisso com o projeto institucional.
- A autoavaliação contemplou a globalidade da organização e a totalidade dos critérios, contando com a participação dos colaboradores.
- Constituição da equipa de autoavaliação (EAA) multidisciplinar com aperfeiçoamento de formação em metodologia CAF para todos os elementos

Áreas para melhoria

- Maior detalhe do plano de comunicação e cronograma de ação do projeto
- Explicitação dos critérios de escolha dos elementos da EAA.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

2.º Passo – Divulgar o projeto de autoavaliação

Pontos fortes

- A liderança teve conhecimento da divulgação do projeto.
- Foi criada uma pasta partilhada internamente para disponibilização da documentação do processo de autoavaliação.

Áreas de melhoria

- Ponderar a divulgação externa do projeto (ex: internet) e/ou a sua inclusão em documentos de gestão (ex: plano de atividades, QUAR, ...)
- Melhorar estratégias de divulgação do projeto e de motivação/envolvimento dos colaboradores no projeto.
- Melhorar o processo de comunicação do projeto de AA, identificando os intervenientes-chave e o(s) momento(s) mais adequados, de forma a envolver os coordenadores e demais colaboradores das diferentes UO.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

3.º Passo – Criar uma ou mais equipa(s) de autoavaliação

Pontos fortes

- Garantia de interdisciplinaridade na constituição das EAA quando da escolha dos elementos constituintes, incluindo colaboradores de diversos departamentos/áreas e Escolas, atendendo ao conhecimento da organização e à representatividade de categorias profissionais.
- Foi ponderada a definição de critérios na inclusão dos colaboradores na EAA (ex: multidisciplinaridade, experiência na organização, competências relacionais, reconhecimento pelos pares, ...).

Áreas de melhoria

- Atender ao nível de conhecimento sobre a metodologia CAF e do envolvimento no processo.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

4.º Passo – Organizar a formação

Pontos fortes

- A liderança promoveu formação sobre a metodologia CAF através de consultoria externa.
- A formação sobre a “metodologia CAF” foi ministrada de acordo com as necessidades identificadas.

Áreas de melhoria

- Avaliar o impacto da formação.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

5º Passo – Realizar a autoavaliação

Pontos fortes

- Escolha do tipo de pontuação pela EAA face ao conhecimento e experiência detidos.
- Realização de reuniões de consenso para realização da avaliação das evidências de pontos fortes e oportunidades de melhoria e da respetiva pontuação a atribuir por critério e subcritérios.
- Sistematização da informação recolhida e documentação elaborada.

Áreas de melhoria

- Incrementar a participação interna de modo a potenciar a ancoragem da aprendizagem organizacional através da realização do autodiagnóstico.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

6º Passo – Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

Pontos fortes

- Relatório de autoavaliação (RAA) abrangendo as diferentes componentes do modelo e apresentação de resultados obtidos.
- Divulgação do RAA internamente em pasta partilhada

Áreas de melhoria

- Melhorar a divulgação do RAA e os resultados obtidos decorrentes do processo de autoavaliação a todas as partes interessadas, em particular aos “clientes” externos.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

SECÇÃO 3: Feedback sobre o processo das ações de melhoria

Comentários gerais sobre o plano de melhorias:

7º Passo – Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação

Pontos fortes

- As ações de melhoria definidas resultam da análise dos resultados obtidos na AA.
- Foram considerados nos critérios de priorização, o impacto nos objetivos estratégicos, na capacidade interna de implementação das melhorias e o impacto na satisfação dos clientes e/ ou colaboradores.

Áreas de melhoria

- Ponderar a definição das ações de melhoria com o foco na sua exequibilidade, mensurabilidade e, eficaz concretização, em detrimento da abrangência.
- Melhorar as evidências de como a elaboração do plano de ações de melhoria foi estruturado com base no ciclo PDCA
- Melhorar evidências de monitorização e divulgação do estado de desenvolvimento das ações de melhoria

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

8º Passo – Divulgar o plano de melhorias

Pontos fortes

- Divulgação interna do plano através da disponibilização de documentação em pasta partilhada

Áreas de melhoria

- Divulgar internamente as mais valias organizacionais associadas à concretização das ações de melhoria e da criação de valor
- Melhorar a divulgação externa do plano de melhoria, em particular às partes interessadas mais relevantes
- Melhorar a identificação e desagregação/detalhe do nível de implementação e monitorização das ações de melhoria no plano de comunicação.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

9º Passo – Implementar o plano de melhorias

Pontos fortes

- As responsabilidades em cada ação de melhoria estão formalmente definidas e foram divulgadas internamente
- Conhecimento, envolvimento e empenho na concretização das ações de melhoria.

Áreas de melhoria

- Aperfeiçoar o processo ou método de registo, acompanhamento e avaliação da implementação das ações de melhoria
- Garantir que, face à sua pertinência e relevância, as ações de melhoria ficam ancoradas no IP Santarém.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

SECÇÃO 4: Feedback sobre a maturidade da organização em matéria da TQM

Focalização no cliente

Pontos fortes

- A organização detém um conhecimento multifacetado dos seus “clientes” e responde de forma adequada e segmentada aos clientes/cidadãos a quem presta serviço.
- Os colaboradores entendem as necessidades e expectativas dos seus “clientes” face ao quadro legal vigente e quanto à tipologia do serviço a prestar.
- A liderança e colaboradores têm uma cultura de proximidade na sua ação, dos clientes internos (alunos) e externos (parceiros e outras partes interessadas).
- A liderança e colaboradores evidenciam comportamentos e atitudes com o foco na necessidades e expetativas dos seus “clientes”.
- A liderança e gestão promovem a auscultação da satisfação, atendendo à tipologia dos serviços prestados no cumprimento da sua missão e, com vista à ampliação, consolidação e à melhoria do desempenho organizacional.

Áreas de melhoria

- Aperfeiçoar e/ou harmonizar a recolha e análise de dados relativos aos cidadãos/clientes como forma de potenciar a comunicação e partilha de boas práticas, a reflexão crítica interna e o processo de melhoria contínua.

A organização:	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input checked="" type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	---	--

Responsabilidade social corporativa

Pontos fortes

- O IP de Santarém detém o conhecimento sobre a inter-relação e complementaridade entre a sua missão e a responsabilidade social corporativa, enquanto instituto público de ensino superior.
- O Instituto encontra-se envolvido em projetos associados a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental, ao nível interno e externamente, através da concretização da sua missão, de projetos em execução e das relações profícuas com outros parceiros, internos e externos.
- O Instituto promove iniciativas com benefícios mútuos para o Instituto e a comunidade local/sociedade nas dimensões social, ambiental e económica.

Áreas de melhoria

- Consolidar um Plano de Responsabilidade Social e Ambiental, com foco nas evidências de implementação, registo e monitorização das ações desenvolvidas e sua integração nos documentos de gestão
- Melhorar a divulgação interna e externa de modo a promover, partilhar e a *inspirar* a continuidade na adoção de boas práticas.

A organização:	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	--	---

SECÇÃO 5: Perfil de pontuação

Perfil de pontuação (Pilares 1 e 2)	1	2	3	4	5
1.º Passo - Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)				X	
2.º Passo - Divulgar o projeto de autoavaliação		X			
3.º Passo - Criar uma ou mais equipas de autoavaliação (AA)				X	
4.º Passo - Organizar a formação				X	
5.º Passo - Realizar a autoavaliação				X	
6.º Passo - Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação				X	
7.º Passo - Elaborar o plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação			X		
8.º Passo - Divulgar o plano de melhorias		X			
9.º Passo - Implementar o plano de melhorias			X		
Pontuação mínima necessária (incluindo os 3 passos com 4) = 28	Pontuação=30				

8 - Princípios da Excelência (Pilar 3)	Nível de maturidade			
	O	I	R	M
1. Liderança e constância de propósitos			X	
2. Orientação para resultados			X	
3. Focalização no cliente				X
4. Gestão por processos e factos			X	
5. Desenvolvimento e envolvimento das pessoas			X	
6. Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas		X		
7. Desenvolvimento de parcerias			X	
8. Responsabilidade social corporativa			X	
Em todos os oito Princípios a organização deve atingir pelo menos o nível de iniciação (I)				

A distinção foi obtida <input checked="" type="checkbox"/>	
--	--